الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

يناير
(كانون ثاني)
2003
السنة الحادية عشرة
العدد الثاني
العدد 242

nasim@edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

تنظيم إداري

إعادة اختراع

دور مجالس الإدارة

تأليف: جون كارفر – كارولين أوليفر

لم يسبقنا أحد إلى طرح الاستنتاجات والنتائج التي سنفردها في دراستنا الحالية عن دور مجالس الإدارة. وجدنا المديرين ورجال الأعمال يخلطون بين دور مجلس الإدارة ودور المدير التنفيذي ودور مالكي المؤسسة، ويعجزون عن وضع خطوط فاصلة بين هذه الكيانات الثلاثة. فتجد صاحب المؤسسة يقف حائراً بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي. ويسأل نفسه هل من حقه أن يتدخل في إدارة المؤسسة أم لا؟ وتجد المدير التنفيذي CEO حائراً بين مجلس الإدارة وأصحاب المؤسسة، ويتعجب هل يجب أن يستشير كليهما قبل أن يتخذ قراره أم لا؟ فما هو دور مجالس الإدارات داخل الشركات؟

صلاحيات مجلس الإدارة

تتلخص صلاحيات مجالس الإدارة في ثلاث صلاحيات أساسية هي:

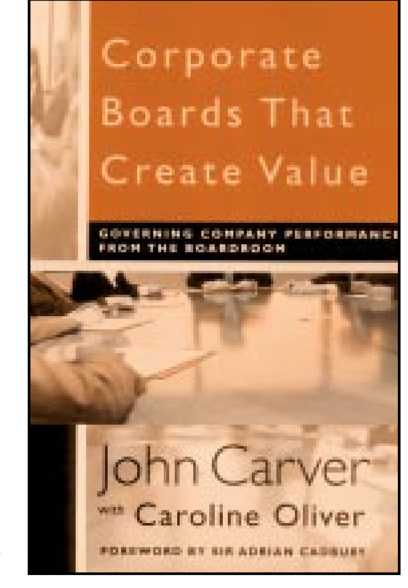
☼ **الإشراف** :Supervision من الممكن اعتبار مجلس الإدارة مجموعة من الاستشاريين الذين يشرفون على أداء المدير التنفيذي، ويقدمون له النصح، وذلك بطريقتين:

1- إما استباق المدير التنفيذي بوضع الخطط وتحديد النقاط المستهدفة له.

2- وإما بإطلاق يد المدير التنفيذي والاكتفاء بالتعليق والتعديل أو التمرير للخطط والقرارات التي تصدر عنه. وما ينبثق عن سلطة الإشراف يسمى (توجيهات).

☼ **الرقابة** :Monitoring ترصد مجالس الإدارة أداء المدير التنفيذي وأداء المؤسسة لتتأكد من سير الأمور في اتجاه تحقيق مصلحة أصحاب المؤسسة وفي إطار قانوني متفق عليه. وما ينبثق عن سلطة الرقابة يسمى (تعليقات).

☼ **الولاية** :Governance أي صياغة الخطوط العامة العريضة لسير الأمور في المؤسسة لتحقيق عدة غايات نهائية، هي الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، داخل حدود وقيود معينة. وما ينبثق عن سلطة الولاية يسمى (توصيات).



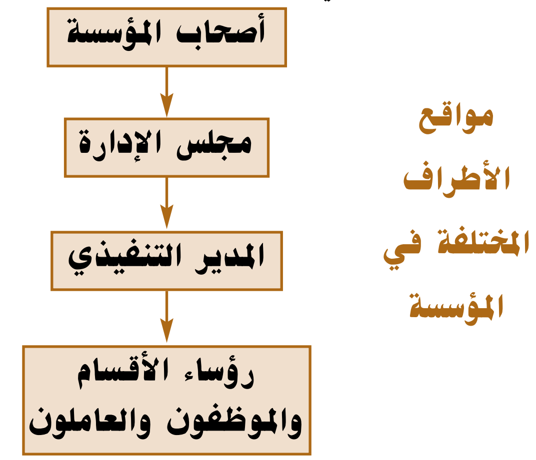
أسباب وجود مجلس الإدارة

السبب الرئيسي هو ترجمة رغبات مالكي المؤسسة إلى أداء يتحقق من خلال تسيير المؤسسة. وفي سبيل ذلك يمارس مجلس الإدارة صلاحياته نيابة عن أصحاب المؤسسة ومالكيها. فهو يعمل بمثابة الجسر بين أصحاب المؤسسة والقائمين على إدارتها. وتنشأ مجالس الإدارة

نتيجة للظروف التالية :

- ☼ اختلاف إدارة المؤسسة عن ملكيتها. فإذا لم يدر المؤسسة مالكوها، فإنهم ينيبون من يشرف على أعمال المدير التنفيذي.
- ☼ تعدد أصحاب المؤسسة، بحيث يصعب عليهم إسناد مهمة الإدارة لواحد منهم. وتلك هي حالة الشركات التي يكون أصحابها هم حملة الأسهم.
- ☼ عجز أصحاب المؤسسة عن متابعة مجريات الأمور والتأثير فيها بأنفسهم. إما نتيجة انشغالهم بأعمال أخرى أو عدم اهتمامهم أو إلمامهم بالإدارة.

نستنتج من ذلك أن مجالس الإدارة تقف في موقع متوسط بين المدير التنفيذي للمؤسسة وأصحاب المؤسسة. وذلك كما يلي :



وذلك لأن هذا الحق هو أساس وجوده.

- ☼ تسري سلطة ولاية مجلس الإدارة على المدير التنفيذي دون أن تتجاوز ذلك إلى من يديرهم المدير التنفيذي ؛ ولا تسري سلطة المدير التنفيذي سوى على مديري الأقسام والموظفين والعاملين فقط.
- ☼ يمارس مجلس الإدارة سلطاته على المدير التنفيذي، ولا يمارسها أصحاب المؤسسة بشكل مباشر، إلا من خلال مجلس الإدارة.
- ☼ ما يصدر عن مجلس الإدارة يأتي معبراً عن آراء مجمل أعضاء المجلس كجماعة دون أن ينفرد أي عضو منهم بالقرار أو حتى يؤثر عليهم بشكل كبير. لابد أن يصل أعضاء مجلس الإدارة إلى جميع ما يتفقون عليه بدرجة كبيرة من القبول. ومن غير المقبول أن يؤثر رئيس المجلس على قرارات أعضاء المجلس. فدور رئيس مجلس الإدارة هو إدارة الحوار.
- ☼ مجلس الإدارة هو المسئول الأول عن أداء المؤسسة ونتائجها وليس المدير التنفيذي. فمسئولية المدير التنفيذي تكون أمام مجلس الإدارة فقط، ولكن المسئولية النهائية تقع على عاتق مجلس الإدارة وحده من خلال الصلاحيات الثلاث لمجلس الإدارة (الإشراف والرقابة والولاية). ذلك أنه من صلاحيات مجلس الإدارة استبدال المدير التنفيذي. وطالما بقي المدير التنفيذي في منصبه فإن مجلس الإدارة يتحمل النتائج والمسئولية أمام مالكي المؤسسة.

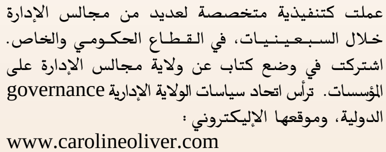
ممارسة الولاية الإدارية Governance

يقع مجلس الإدارة في أعلى قمة هرم المسئولية المؤسسية. فهو يحاسب عن أدائه أمام أصحاب المؤسسة ومالكيها وحدهم. بينما يحق لمجلس الإدارة أن يحاسب المدير التنفيذي بشكل مباشر عن أدائه وأداء من يعملون تحت إدارته. فالمدير التنفيذي يقع تحت ولاية مجلس الإدارة، بينما يقع بقية الموظفين والعاملين بالمؤسسة تحت إدارة المدير التنفيذي. ويستند مفهوم الولاية على الحقائق التالية :

- ☼ لا يحق لمجلس الإدارة أن يتنازل عن صلاحياته وسلطاته لأي طرف. فلا يجوز له التخلي عن حق صياغة الخطوط العريضة للعملية الإدارية بالمؤسسة.

المؤلفان والكتاب

جون كارفر:
محاضر متخصص في تدريب أعضاء مجالس الإدارة. حاصل على دكتوراه في الطب النفسي العيادي عام 1968، ودرجة في إدارة الأعمال والاقتصاد عام 1965. وتقلد منصب المدير التنفيذي ثلاث مرات على التوالي في مؤسسات من القطاع العام والخاص والمنظمات الحكومية. له أربعة كتب سابقة في موضوع مجالس الإدارة، فضلا عن 150 مقالة في مجلات الأعمال المتخصصة. وله موقع إليكتروني :
www.carvergovernance.com


كارولين أوليفر:
عملت كتنفيذية متخصصة لعديد من مجالس الإدارة خلال السبعينيات، في القطاع الحكومي والخاص. اشتركت في وضع كتاب عن ولاية مجالس الإدارة على المؤسسات. ترأس اتحاد سياسات الولاية الإدارية governance الدولية، وموقعها الإليكتروني :
www.carolineoliver.com

Authors:	**John Carver, Caroline Oliver**
Title:	**Corporate Boards that Create Value**
Publisher:	**John Wiley & Sons; 1st edition (August 15, 2002)**
ISBN:	**0787961140**
Pages:	**175**

توازن سلطة الولاية الإدارية

لا تقتصر سلطة مجلس الإدارة على إسداء النصح للمدير التنفيذي، بل تمتد إلى فرض القيود على الممارسة الإدارية للمدير التنفيذي. لكن يجب أن يتم ذلك بتجنب شرطين متقابلين :

☼ **إدارة صغائر الأمور :Micromanagement**

فمن جهة يجب ألا يؤدي تدخل مجلس الإدارة إلى إفراغ صلاحيات المدير التنفيذي من مضمونها. فهذا يفقد المدير التنفيذي مصداقيته ويشل حركته ويجعله مجرد صورة لما يريد المجلس تنفيذه من سياسات إدارية.

☼ **الموافقة التلقائية :Rubberstamping**

فمن

غير المقبول أن ينتظر مجلس الإدارة من المدير التنفيذي أن يضع الخطوط العريضة لسير الأمور في المؤسسة ليقتصر دور المجلس على إصدار الموافقة التلقائية عليها. فهذه الحالة تخلي مسئولية Accountability مجلس الإدارة من مضمونها.

فإذا مال مجلس الإدارة نحو الحالة الأولى أو الثانية فإنه يخل بمهام وظيفته التي أسندها إليه أصحاب المؤسسة.

البديل الوحيد هو تطبيق مفهوم الولاية الإدارية Governance. تسعى الولاية الإدارية إلى إقامة توازن حرج بين وضعين متقابلين هما : تفويض Delegation المدير التنفيذي بإدارة الأمور على المستوى التنفيذي، من ناحية ؛ مع ضمان Assurance سير الأمور وفقاً للخطوط العريضة التي حددها مجلس الإدارة، من ناحية أخرى.

يبدو الأمر وكأنه على مجالس الإدارة أن تصل إلى نقطة توازن مستحيلة أو معقدة للغاية، تقع بين إدارة الأمور وتفويضها للمدير التنفيذي. إلا أن هذا هو مفهوم سلطة الولاية الإدارية وطبيعة اختلافها عن الإدارة كما عرفناها. وهذا المفهوم الجديد هو السبب الوحيد لوجود مجالس الإدارة.

ويتلخص مفهوم الإدارة في الشعار التالي :

(سيطر فقط على كل ما ينبغي السيطرة عليه، لا على كل ما يمكن السيطرة عليه).

Control all you must, not all you can

تدوين سياسات مجلس الإدارة

يعمل المجلس اعتماداً على مجموعة محددة من السياسات Policies. وتكون المهمة الأولى لمجلس الإدارة هي وضع وصياغة سياسات واضحة، يعمل من خلالها. وعندما نتكلم عن تخطيط السياسات في السياق الحالي فإننا لا نقصد ذلك النوع من السياسات المتعارف عليها لدى الإداريين. فالإداريون لا يلقون بالاً لمعظم السياسات الإدارية المكتوبة. بالنسبة لهم تكون السياسات مجرد مجموعة من الفقرات البلاغية التي لا تعني شيئاً، ويغلب فيها الشكل على المضمون. السياسات التي يضعها الإداريون تأتي عقيمة المعنى وكأن من وضعوها كانوا لا يقصدون منها إلا صياغة بعض العبارات البلاغية بهدف الإعلام والإفحام لا بهدف الإفهام وإرساء أسس حقيقية للعمل.

تختلف سياسات مجلس الإدارة عن المفهوم المعتاد للسياسات الإدارية لأنها تطبق بكل حذافيرها ويتم الرجوع إليها قبل اتخاذ أي خطوة من جانب المجلس. فالوظيفة الأساسية لرئيس مجلس الإدارة هي ضمان تطبيق سياسات مجلس الإدارة بحذافيرها.

ليس معنى ذلك تقييد مجلس الإدارة تبعاً لحرفية نص السياسات بل يجب أن تتم العملية بالعكس. فعلى المجلس أن يبدأ من فهم كامل وشامل لأبعاد وظيفته ليتمكن من صياغتها في سياسات تعكس هذه الأبعاد

المعضلة التي تواجه مجالس الإدارة

يضع مجلس الإدارة سياساته في كلمات وألفاظ تتوجه بشكل أساسي لمخاطبة المدير التنفيذي. وهنا تنشأ مشكلتان :

1- مشكلة التفسير

على مجلس الإدارة أن يتوقع من المدير التنفيذي الإلتزام بهذه الكلمات، وطبقاً لأي تفسير مقبول. هذا يعني أنه طالما كانت الكلمات الواردة في سياسات المجلس تحتمل أكثر من معنى، فمن المصرح به تلقائياً للمدير التنفيذي أن يختار من بين هذه التفسيرات أحدها طبقاً لتفضيلاته هو. ولا يكون من حق المجلس أن يحتج عليه بعد ذلك.

2- مشكلة الاختيار

تنشأ نتيجة اختيار مجلس الإدارة لبعض الموضوعات التي يضمنها سياساته مع إغفاله لموضوعات أخرى. فمن المستحيل ذكر كل الموضوعات في السياسات المحددة أو المكتوبة لمجلس الإدارة. هذا يعني أنه يتحتم على المجلس في كثير من الأحيان ترك بعض الموضوعات تحت السيطرة الكاملة للمدير التنفيذي، دون تدخل.

لتبسيط هاتين المشكلتين، تخيل أنك في مطعم وأنك طلبت أن تأكل طبقاً من السمك، دون أن تزد على ذلك. فأنت تترك للجرسون حرية أن يحضر لك أي نوع من السمك، حتى ولو لم تكن تحبه، وحرية أن يستخدم

كيف نحكم على علاقة المجلس بالمدير؟

يمكن الحكم على علاقة مجلس الإدارة بالمدير التنفيذي داخل أي مؤسسة من خلال ملاحظة ما يلي :

- ✲ درجة التفصيل والتفسير التي تصدر بها قرارات المجلس : كلما زادت هذه الدرجة عكست عدم ثقة مجلس الإدارة في المدير التنفيذي. وكلما قلت درجة تفصيل قرارات مجلس الإدارة فإن ذلك يعكس ثقة المجلس في قدرة المدير.
- ✲ مجالات القرارات : كلما تطرقت قرارات مجلس الإدارة إلى موضوعات فرعية وهامشية، فإن ذلك يشير إلى عدم ثقة المجلس في قدرة المدير التنفيذي ؛ وإذا اقتصرت القرارات على الموضوعات الهامة والأساسية فإن ذلك يعكس ثقة المجلس في المدير التنفيذي.

ويمكن الحكم على مجلس الإدارة نفسه من الألفاظ التي يستخدمها في صياغة سياساته وقراراته. فكلما استخدم ألفاظا انفعالية أو بلاغية فإن ذلك يعكس تشوش رؤيته لوظيفته. وإذا كانت ألفاظه هادئة ومباشرة فإن ذلك يعكس كفاءته.

أسلوب الطهي الذي يختاره هو لا أنت. يمكنك بعد ذلك أن تتصور الاحتمالات التي سيصلك عليها طبق الأسماك. فإذا أحضر لك ما لا يعجبك، فليس من حقك أن تعترض. ولكن لو كان هناك نمط متعارف عليه في تقديم الأسماك بالمطاعم، فإن الأمر لا يشبه ذلك في العلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي. فليس هناك ما هو متعارف عليه في سياسات العمل.

تمثل هاتان المشكلتان لب المعضلة الأساسية التي يواجهها أي مجلس إدارة. وغالباً ما تستجيب مجالس الإدارة لهذه المعضلة بشكل خاطئ، وذلك كما يلي :

الحالات المتطرفة للعلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

على مجلس الإدارة أن يدرك أن قراراته ستترجم لدى المدير التنفيذي إلى قرارات أصغر منها في المستوى، وأكثر منها في العدد. يوضح ذلك أن مستوى عمل مجلس الإدارة يختلف عن مستوى عمل المدير التنفيذي، فهو يليه ويتفرع منه ولا يسبقه. وهناك حالتان متطرفتان لتعامل مجلس الإدارة مع المدير التنفيذي، هما إما :

- ☼ أن يتوقف مجلس الإدارة عن تقديم الاقتراحات ويترك الأمور للمدير التنفيذي ليفعل ما بدا له، ويمنحه الثقة المطلقة في التصرف. مع الإبقاء على هامش بسيط للإطلاع على ما حدث بعد التنفيذ وليس قبله. وفي هذه الحالة المتطرفة لا يحتاج المجلس إلى الخوض في تفصيلات كثيرة في سياساته. فليس عليه سوى أن ينص صراحة على منح المدير التنفيذي الصلاحيات ويفوضه في كل القرارات.. وإما...

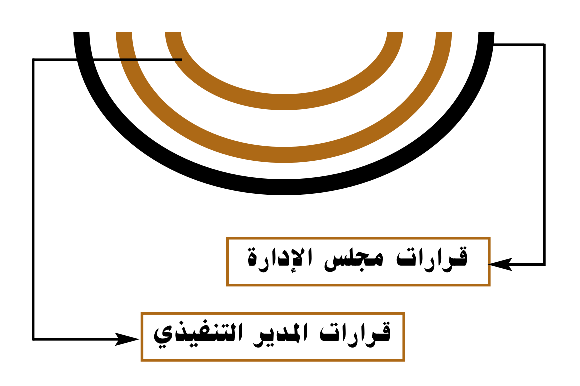
- ☼ أن يبادر المجلس إلى تفصيل جميع السياسات والموضوعات المتعلقة بالعمل ويشرح تفصيلاتها ويفرضها على المدير التنفيذي دون أن يمنحه حرية الاختيار. هنا تكون مهمة المدير التنفيذي هي مجرد تنفيذ ما يفرضه المجلس.

ولكن الحالتين خطأ. على مجلس الإدارة أن يتقبل المعضلة المفروضة ويدرك أن حلها الوحيد يكمن في مفهوم الولاية بدلاً من الإدارة. وذلك طبقاً للنظرية التالية :

نظرية الأواني المستغرقة
Nested bowls

يمكننا تشبيه مفهوم الولاية بمجموعة من الأواني المتراصة والمتداخلة ببعضها بحيث يحتوي الإناء الكبير على مجموعة من الأواني الأصغر بداخله. الإناء الصغير يستغرق تماماً داخل إناء أكبر منه قليلاً. ثم يستغرق هذا الإناء الأكبر قليلاً داخل إناء آخر أكبر منه مرة أخرى وهكذا، حتى نحصل على مجموعة من الأواني المستغرقة في بعضها. فلو غمر الماء الإناء الصغير فإنه لن يغمر الأواني الأكبر منه، ولكن لو غمر الماء الإناء الكبير فإنه سيغمر بقية الأواني الأصغر منه الموجودة بداخله - كما في الرسم :

تتداخل مجموعة الأواني المستغرقة في بعضها، بحيث يستغرق الأكبر الأصغر، أو يحتوي الإناء الأكبر الإناء الأصغر. فيؤدي التأثير على الإناء الأكبر إلى التأثير على بقية الأواني الغارقة فية. بينما التأثير على الإناء الأصغر لا يؤثر سوى على ما فيه.



نستخدم هذا التصور للأواني المستغرقة في تمثيل العلاقة بين قرارات مجلس الإدارة وقرارات المدير التنفيذي. ويمثل الإناء الخارجي الأكبر سياسات مجلس الإدارة التي تكون الإطار الحاكم لسياسات وقرارات المدير التنفيذي، والتي تمثلها الأواني الداخلية الأصغر والأكثر عدداً.

فكيف يمكن تطبيق ذلك في الحياة العملية؟

حل مشكلة الاختيار

تأتي القرارات في أشكال مختلفة ومتباينة اعتماداً على كل حالة. فهناك عشرات القرارات التي يمكن اتخاذها بصدد عشرات الموضوعات يومياً. لحل مشكلة اختيار الموضوعات التي يركز عليها مجلس الإدارة، عليه أن يقصر سياساته على الموضوعات الأوسع والأشمل وأن يترك الموضوعات الفرعية للمدير التنفيذي.

فإذا كانت مؤسسة ما تعمل في مجال أقلام الكتابة. وقرر مجلس الإدارة ضمن سياساته زيادة نصيب المؤسسة من سوق أقلام الكتابة. فإنه يمنح المدير التنفيذي حرية اتخاذ قرارات فرعية مثل : قرار إصدار أقلام جديدة الشكل - قرار توزيع الأقلام الجديدة عبر منافذ توزيع مختلفة - قرار تسعير الأقلام - قرار التعامل مع موردين جدد وانهاء التعامل مع موردين قائمين - قرار تكلفة ونوع حملات التسويق.. وهكذا. فكل هذه قرارات فرعية بالنسبة لقرار المجلس. فإذا رأى المجلس أن قرارات التسويق يجب أن تخضع له، فعليه أن يزيد تفصيلاً في هذا الصدد، بأن يحدد للمدير التنفيذي ميزانية لحملات التسويق. ويترك للمدير حرية اختيار الرسالة التسويقية وحرية التعاقد مع أي مؤسسة خارجية لتنفيذ الحملة التسويقية. أي أنه على مجلس الإدارة أن يركز على الأواني الأكبر و الأكثر اتساعاً دون ان يتطرق إلى ما تحتويه إلا إذا تحتم عليه ذلك. ويحاسب المدير التنفيذي في الموضوعات التي حددها المجلس على درجة التزامه، وليس على نتائجه. بينما يحاسب المدير

التنفيذي في الموضوعات التي أغفلها المجلس، لا على وسائله التي استخدمها، أنما يحاسب على نتائجه فقط، بغض النظر عن الوسائل أو القرارات التي اتخذها لتحقيق تلك النتائج.

حل مشكلة التفسير

يصدر مجلس الإدارة قراراته بشكل لا يحتمل تعدد تفسيراتها. فإذا لاحظ تعدد تفسيرات القرار الواحد يكون عليه أن يمضي في تفسير قراره والدخول في تفاصيله إلى الحد الذي يلغي التفسيرات التي يرفضها. وليس عليه أن يستمر في تفصيل قراره حتى يفرض طريقة وحيدة لتنفيذ هذا القرار. ويستمر المجلس في التفصيل بغرض إثبات رفضه للتفسيرات غير المقبولة، وليس بغرض إثبات قبوله للتفسير الوحيد الذي يقبله.

ويمنح المجلس المدير التنفيذي حق تفسير القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة في الحدود التي يحددها بالرفض دون أن يحصره داخل حد وحيد مقبول. إذا حدث هذا فليس من حق مجلس الإدارة محاسبة المدير التنفيذي على نتائج تنفيذه للتفسير الوحيد الذي ألزمه به. وتنتفي مسئولية المدير التنفيذي عن نتائج هذا القرار.

الفصل بين الغايات والوسائل

Ends & Means

تنقسم الموضوعات التي يتعامل معها مجلس الإدارة والتي يضع بشأنها سياسات إلى موضوعات خاصة بغايات المؤسسة وموضوعات خاصة بالوسائل. وبدون أن يتمكن المجلس من التمييز بين الغايات والوسائل فلن يتمكن من أداء وظيفته.

الغايات Ends التي نقصدها هنا لا علاقة لها بما تم التعارف عليه من أهداف وإستراتيجيات وأغراض Goals, Objectives and Strategies.

الغاية التي نقصدها هي الغاية من وجود المؤسسة، وهذه لا علاقة لها بأهداف المؤسسة ولا بالإستراتيجيات التي تختارها في سبيل تحقيق هذه الأهداف. الغايات تخص أصحاب المؤسسة ومالكيها، أما الأهداف والإستراتيجيات فيمكن تركها للمدير لتحديدها، فما هي إلا وسائل من وجهة نظر أصحاب المؤسسة. الغايات هي ما يجنيه أصحاب المؤسسة من وجودها، ويقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عنها للمدير التنفيذي، ليقوم هو بدوره بترجمتها إلى أهداف مرحلية قابلة للتحقيق في إطار إستراتيجية عامة.

ما ليس بغاية فهو وسيلة

يمكن بلورة غايات أصحاب المؤسسة في النماذج التالية:

- تحقيق عائد جيد على استثمار رأس المال، مقارنة بالمؤسسات المماثلة (في الشركات الخاصة).
- تحقيق عائد مقبول على الاستثمار في رأس المال واستثمار الجهد والتحصن ضد مخاطر العوز بالنسبة لجميع أفراد العائلة (في الشركات العائلية).

ثم يأتي دور مجلس الإدارة في تبليغ هذه الغايات للمدير وفرضها عليه مع المحافظة على تفسيرها في أضيق نطاق.

أما أهداف المدير التنفيذي فيمكن بلورتها كما يلي:

- تحقيق نصيب أكبر من السوق، ولو بتخفيض الأسعار.
- تحقيق مبيعات أعلى للعام الحالي، ولو بزيادة تكلفة الحملات الدعائية والإعلانية.
- تحقيق إيرادات أكبر من العام السابق ولو بزيادة النفقات.
- تقليل معدل دوران العمالة ولو بمنح رواتب كبيرة.

الوسائل هي كل ما ليس غاية. وتشمل نظام العمل والأنشطة وعمليات وتقنيات التشغيل.

يمكن التمييز بين الغايات والوسائل بناء على معيار واحد هو: «من» الذي يجب أن يصدر القرارات بصددها و«من» الذي يؤكد على أهميتها. ما يهم أصحاب المؤسسة يعتبر غايات. وما يهم المدير التنفيذي يعتبر وسائل. الوسائل هي كل ما تفعله المؤسسة في سبيل الوصول إلى الغايات.

يساعدنا التمييز بين الغايات والوسائل على حل معضلة مجلس الإدارة التي تتمثل في مشكلتي التفسير والاختيار، وذلك طبقاً للقاعدة التالية:

فرض الغايات وتقييد الوسائل

على مجلس الإدارة أن يستفيض

سياسات مجلس الإدارة ورسالة مهمة المؤسسة

Mission Statement

من الضروري تدوين سياسات مجلس الإدارة بعناية وبلغة لا تحتمل أكثر من معنى. هذا يعني أنه عند صياغة سياسات مجلس الإدارة يجب أن يقل استخدام الأساليب البلاغية وأن تأتي الألفاظ مباشرة في معناها دون تغليف أو تخفيف أو مبالغة لصالح الشكل.

وتختلف سياسات مجلس الإدارة عن نص رسالة المؤسسة Mission Statement المتعارف عليها في كثير من المؤسسات. فالهدف من صياغة رسالة المهمة تسويقي يهدف إلى شحذ حماس العاملين وكسب تقدير العملاء والموردين بإبراز صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة. أما نية صياغة سياسات مجلس الإدارة فهي إستراتيجية. إذ تهدف سياسات مجلس الإدارة إلى بلورة مصلحة أصحاب المؤسسة بشكل صريح بحيث تتضح أمام المدير التنفيذي وتمثل معياراً أساسياً لتقييم أدائه.

في التعامل مع كل ما يتعلق بالغايات، كي لا يسمح بأي انحراف في تفسير المدير التنفيذي لها. وأن يتجنب الخوض في مسائل الوسائل، ويكتفي بتفويض المدير في التعامل معها. أي أن تكون سياسة مجلس الإدارة في التعامل مع الغايات إيجابية ومبادرة؛ وتكون سياسة تعامله مع الوسائل تابعة وتفويضية.

فيما يخص الوسائل، لا يجب أن يحد مجلس الإدارة ما على المدير التنفيذي عمله، بل عليه أن يحدد (ما لا يجب) على المدير التنفيذي فعله. وظيفة المجلس هي تحديد القيود التي يجب على المدير التنفيذي تجنبها، مثل الغش والعنف والتحايل .. الخ. ولكن صلاحيات المجلس لا تمتد لفرض أسلوب عمل دون غيره على المدير.

نطاق سياسات مجلس الإدارة

هناك أربعة مجالات على كل مجلس إدارة في أي مؤسسة أن يضعها نصب عينيه وأن يحدد لها سياسات واضحة ومدونة. وهي:

(1) سياسات داخلية: تشمل الإجراءات الداخلية للمجلس والفلسفة التي تحكم عمله وتوزع المسئوليات على أعضائه والسياسات المنبثقة هنا هدفها (بلورة ممارسة مفهوم الولاية).

(2) سياسات تفويض المدير: وتشمل سياسات التعامل مع المدير التنفيذي من خلال الاتصالات والتفويض والمتابعة والرقابة والإشراف وتحديد المسئوليات وإجراءات تعيينه وخلعه. والسياسات المنبثقة هنا هدفها (الإلزام وتحديد المسئولية).

(3) سياسات الغايات: وتختص بتحديد الغايات التي وجدت المؤسسة من أجلها، وهي تعكس مصلحة أصحاب المؤسسة، وتنطق بلسانهم. ولا تخضع للتعديل إلا بموافقتهم. السياسات المنبثقة هنا هدفها (الفرض والمطالبة).

(4) سياسات الوسائل: تشمل سياسات الوسائل التنفيذية والمسائل الأخلاقية والقانونية والسلوكية واعتبارات الأمان وإدارة المخاطر والوقاية من الأزمات، وتهدف لضمان حد أدنى من التوافق المؤسسي مع البيئة التشغيلية والاجتماعية والقانونية المحيطة. وهدفها (الحظر والتقييد).

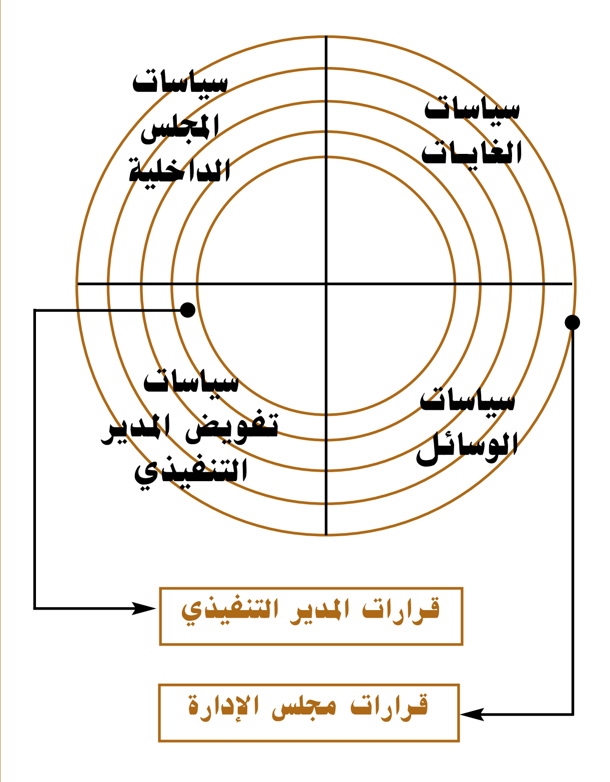
دوائر سياسات مجلس الإدارة

النطاقات الأربعة لسياسات مجلس الإدارة متكاملة ومتوافقة. ويمكن تمثيل ذلك بدوائر يحيط بعضها بعضا، بحيث تنقسم إلى أربعة أجزاء متساوية. يعمل كل جزء منها وفقاً لنظرية الأواني المستغرقة التي شرحناها سابقاً.

تحدد الدائرة الخارجية (الإناء الأكبر) من كل جزء الإطار العام الذي يضم العديد من السياسات الفرعية (أو الأواني الأصغر). فتخص الدوائر الأوسع مجلس الإدارة بينما تترك الدوائر الداخلية للمدير التنفيذي.

في الجزء الخاص بسياسات الوسائل يمكن لمجلس الإدارة أن يحظر على المدير التنفيذي: «تبديد موارد المؤسسة أو استخدامها في أغراض لا أخلاقية أو أنشطة غير مصرح بها».

وتعتبر هذه سياسة عامة لا تفصل المقصود بكلمة تبديد أو ما هي الأغراض اللاأخلاقية أو الأنشطة غير المصرح بها قانوناً. وهو بذلك يترك الحرية للمدير في تفسير المقصود بهذه العبارة. فيكون عليه أن يبدأ من حيث ينتهي قرار مجلس الإدارة بهذا الشكل ليفصل المقصود بهذا القرار في أشكال متعلقة بالعمل والحياة اليومية في المؤسسة لبقية الموظفين والعاملين.



فإذا وجد المجلس أن القرارات الفرعية التي أصدرها المدير لا تكفي لتغطية الدائرة التالية (الثانية من الداخل) فمن حقه أن يمضي قدماً ليغطي الدائرة التالية من السياسات بقرارات لاحقة بحيث يدفع بقرارات المدير التنفيذي إلى دائرة أضيق في كل مرة بإتجاه المركز.

فقد يقرر المجلس أن حظر تبديد موارد المؤسسة يسري على الموارد البشرية، وليس على الموارد المادية فقط كما يتوقع المدير التنفيذي. وهنا يكون على المجلس أن يحدد للمدير ما يقصده بتعبير (موارد المؤسسة).

وقد يقصد مجلس الإدارة بموارد المؤسسة العلامة التجارية، وعليه، قد يعتبر المجلس أن أي تغيير في الرسالة التسويقية القائمة يعتبر تبديدا لأحد موارد المؤسسة، إلا أن المدير التنفيذي قد يرى أن هذا يقع ضمن صلاحياته. وعلى المجلس أن يتيقن هنا من أن المدير التنفيذي يعرف صلاحياته وذلك بأن يدفعها نحو مركز الدائرة فيما يخص الأمور الأساسية من وجهة نظر أصحاب المؤسسة.

أي أن على المجلس أن يملأ من الدوائر الخارجية الأكبر ما يحقق مصلحة أصحاب المؤسسة بشكل مباشر (وذلك بفرض سياسات الغايات)، ويترك من الدوائر الداخلية الأضيق ما يراه يحقق مصلحة العمل بحيث يصب في النهاية في مصلحة أصحاب المؤسسة بشكل غير مباشر (بتحرير سياسات الوسائل).

وهكذا تتجلى فاعلية مجلس الإدارة في تطوير الأداء من خلال المهارة الجماعية لأعضاء المجلس في إيجاد نقاط التوازن بين الحالات المختلفة من التفويض Delegation والتنازل Abdication والفرض Affirmation والحظر Limitation وذلك بالتقدم أو التراجع المدروس عبر الدوائر الداخلية والخارجية، كما في لعبة الشطرنج.

إدارة الغايات

يعتبر المدير التنفيذي أداة مجلس الإدارة في ترجمة توقعات أصحاب المؤسسة إلى أداء مؤسسي. يشمل الأداء النصيب من السوق وأرقام المبيعات والإيرادات والتكاليف ودوران العمالة ومنحنى التعلم والقدرات المحورية. وكثيراً ما يختلف منظور أصحاب المؤسسة عن منظور المدير. وهنا يكون من واجبات المجلس أن يدير توقعات المدير بحيث تتوافق مع توقعات أصحاب المؤسسة. وفي هذا السياق يضمن المجلس سياسات الغايات العناصر الثلاثة التالية :

- ما هي النتائج المقبولة والمتوقعة من وجود الشركة (والتي لو لم تتحقق لكان من الأجدى إغلاقها)؟
- كيف يتم توزيع هذه النتائج على أصحاب المصالح stakeholders الذين شاركوا في تحقيقها (وهم أصحاب المؤسسة والعاملون والعملاء والموردون)؟
- ما هي الأولوية الممنوحة لكل نتيجة؟

ويمكن صياغة سياسات الغايات كما يلي :

مخاطر الخلط بين الإدارة والولاية:

يعتبر الخلط بين الولاية والإدارة من أهم دواعي الفشل في منظماتنا ومؤسساتنا اليوم. فلكل من هاتين الوظيفتين طبيعة مختلفة. الولاية تترك هامش حرية كبير للمستويات الإدارية الخاضعة لها، فهي تشبه الإرشاد والإشراف وتركز على النتائج النهائية لا على الإجراءات والمراحل. أما الإدارة فتقلص هامش الحرية للمستويات الإدارية الخاضعة لها، وتكون أقرب إلى الرقابة والتوجيه والتركيز على الإجراءات والخطوات أكثر من النتائج النهائية. ويمكن اعتبار الولاية إدارة تركز على نتائج الأجل الطويل بينما يمكن اعتبار الإدارة ولاية تركز على الإجراءات في الأجل القصير.

تمنح الولاية المستويات الخاضعة لها مزيداً من التفويض كي يتمكن ممارسو الولاية من التركيز على التخطيط ورؤية الصورة الكاملة. وتهدف الإدارة إلى فرض المزيد من القيود على المستويات الخاضعة لها كي يتأكد ممارسو الإدارة من تقليل هامش المخاطرة وعدم انحراف الأداء. وبذلك تصلح الولاية للمؤسسات العملاقة والأنشطة الابتكارية ؛ ولا تصلح الإدارة سوى للمؤسسات الصغيرة والأنشطة التقليدية.

من الخطر الخلط بين مفهومي الولاية والإدارة وتطبيق كل منهما في بيئة لا تستوعبه. ويزداد هذا الخطر في الحالات التي يتولى فيها شخص واحد مهام منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي. في هذه الحالة لابد أن يحافظ على الوظائف الثلاث منفصلة ويمارسها في توقيتات محددة دون أن يطغى أحدها على الآخر. وهذه مهمة في غاية الصعوبة.

أفضل ما يمكن أن ننصح به هذا المدير التنفيذي ورجل الأعمال ورئيس مجلس الإدارة هو أن يجلس مع نفسه ويحدد حدود وأبعاد كل دور من هذه الأدوار قبل أن يشرع في التصرف دون تخطيط مسبق. يجب ألا يتهاون كرئيس مجلس إدارة مع نفسه كمدير تنفيذي في تحقيق مصلحة صاحب المؤسسة. وهذه معادلة معقدة تستدعي التأمل والتدقيق.

الغاية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق عائد على الاستثمار يزيد عن المتوسط الذي تحققه المؤسسات المماثلة في الحجم والعاملة في نفس النشاط باستخدام المقارنة المرجعية.

إدارة الوسائل

وتختص بالإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هي الوسائل المثلى لتحقيق غايات أصحاب المؤسسة؟
- ما هو التنظيم الأمثل لتسهيل استخدام هذه الوسائل؟
- ما هو نمط المنتجات والعلاقات الأمامية (مع الموزعين والعملاء) والخلفية (مع الموردين) المطلوب؟
- ما هو نمط توزيع المكافآت على عناصر الإنتاج المختلفة؟
- ما هو نمط العلاقات المطلوبة مع الجهات الخارجية ذات التأثير المحتمل على المؤسسة؟
- ما هي معايير الأداء التشغيلي والمالي ونسبة السيولة اللازم قياسها، وما هي توقيتات القياس؟

وفي إدارة الوسائل التنفيذية لا يتدخل مجلس الإدارة في ما يخص الوسائل التنفيذية إلا بحظر غير المقبول منها.

إدارة المعلومات

المعلومات هي السلعة الأساسية التي يتعامل فيها مجلس الإدارة. مجالس الإدارة لا تنتج شيئاً ولا تبيع شيئاً، ولكنها تتعامل في المعلومات.

المشكلة الرئيسية هنا هي أن المعلومات المؤسسية تتعلق بأحداث انقضت، مما يعني أن ما تم قد تم وأن المجلس لم يعد باستطاعته السيطرة على هذه الأحداث. تفرض هذه المشكلة على مجلس الإدارة التعامل مع المعلومات بالشكل التالي :

- **دراسة العلاقة بين السبب والنتيجة:** وهذا يتطلب جهداً ذهنياً وإلماماً بعلاقات التأثير والتأثر بين مختلف العوامل.



1. **معلومات دعم اتخاذ القرار.**
2. **معلومات قياس الأداء.**

فإذا كان المجلس بصدد اتخاذ قرار بأرقام المبيعات المستقبلية فإن المعلومات الخاصة بأرقام مبيعات العام الماضي لا تفيد كثيراً، خاصة إذا كان مجلس الإدارة يسعى لتحديد رقم متفائل للمبيعات في العام القادم.

ولكن فائدة رقم مبيعات العام الماضي تتضح مع اعتبارات قياس الأداء وحدها.

- ضبط توقيتات الحصول على المعلومات والقياسات: من الضروري تحديد توقيتات مناسبة للحصول على المعلومات. منعا لاحتمال طغيان أحد القياسات الظاهرة (مثل رقم المبيعات مثلاً) على أحد القياسات الكامنة (مثل تكلفة الحملات التسويقية والإعلانية).

فقد تهلل الإدارة التنفيذية لتحقيق رقم مبيعات مرتفع وتتناسى أن تكلفة حملات التسويق تمثل خسارة فادحة للمؤسسة. لابد من ضبط مواعيد الحصول على المعلومات المترابطة بدقة.

كتابة تقارير الأداء من المدير التنفيذي إلى مجلس الإدارة

هناك ثلاثة مصادر لحصول مجلس الإدارة على المعلومات التي يريدها، وهي:

- من المدير التنفيذي مباشرة.
- من مستشارين خارجيين.
- من التفتيش الذي يقوم به أعضاء المجلس.

لتوحيد طرق القياس والتعامل مع هذه التقارير لابد من الاهتمام بكتابة التقارير، ويجب أن يصر المجلس على تسلم التقارير مكتوبة بالصورة التالية:

- **الجزء الأول:** عرض السياسات التي فرضها مجلس الإدارة على المدير التنفيذي. وهذا الجزء يخص سياسات المجلس المتعلقة بالغايات والوسائل.
- **الجزء الثاني:** عرض تفسير المدير لهذه السياسات، مع ذكر سبب معقول ومقبول لاختياره لهذا التفسير. هذا الجزء يختص بالقرارات الفرعية للمدير والخطة التي اعتمدها للعمل.
- **الجزء الثالث:** عرض درجة تطابق نتائج التفسير الذي تبناه المدير مع المتطلبات والنتائج التي يتوقعها المجلس والمذكورة في الجزء الأول. ويركز هذا الجزء على ذكر الأرقام ومؤشرات الأداء المحققة.

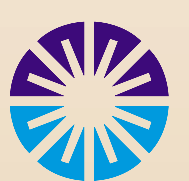


خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492
5534291 - 5515636 - عمان
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110- دبي
سوريا - شعاع الشام ت: 2129582 - 2116929 - دمشق
السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 4749929-4749887
السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147
لبنان - مجموعة مراد ت: 6743449 - بيروت
اليمن - سكاي نت ت: 206949 صنعاء



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357